

ред. Б.А. Аникина. – М., 2001. 6. Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция). – Донецк, 1999. 7. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: Навч. посібник – К., 2004. 8. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посібник. – К., 2003. 9. Чудаков А.М. Логистика: Учебник. – М., 2001.

УДК 331.522

Л.П. Кондрацька

Тернопільська академія народного господарства, м. Тернопіль

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ЯК ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

© Кондрацька Л.П., 2005

Розглянуто питання формування системи маркетингу персоналу як основи побудови стратегії управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. Сформульовано вимоги до системи маркетингу персоналу та сформовано набір показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

The question of forming of the system of marketing of personnel is considered as bases of construction of strategy of management by a personnel for providing of competitiveness of enterprise at the market of labor force. The system requirements are formulated marketing of personnel and the set of indexes is formed for the analysis of competitiveness of enterprise at the market of labor force.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили – об'єкт управлінської науки, який практично не досліджується сучасним вітчизняним менеджментом. Поряд з тим забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили є надзвичайно актуальною проблемою в умовах нестабільної економіки. За умов високого рівня безробіття ця проблема не є критичною (за винятком конкуренції за висококваліфіковані і дефіцитні кадри), однак за винятком цілого ряду гострих питань у формуванні та реалізації демографічної і міграційної політики і, як наслідок, зростання дефіциту на окремі професії, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили постане з новою силою.

Проблема конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили практично не досліджується з позицій комплексності, хоча крім загальнотеоретичних, вона має й певні специфічні аспекти. Так, конкурентами на ринку робочої сили для будь-якого суб'єкта господарювання є не лише підприємства, що належать до однієї сфери бізнесу (виробляють аналогічну продукцію чи товари-замінники), а й інші організації, де реальний або потенційний працівник може з більшим бажанням і активністю реалізувати свій потенціал, сумістивши свої очікування з очікуваннями організації (див. таблицю).

До актуальних невирішених питань на мікрорівні у сфері конкуренції за необхідний трудовий ресурс належать питання оптимізації кадрового складу, здатного вирішувати не лише поточні, а й перспективні плани діяльності (формування запасу компетенції), інвестування в персонал як пріоритетний ресурс підприємства, створення надійного інформаційного забезпечення для можливостей планування розвитку і реалізації конкурентних переваг, побудованих на персоналі.

**Відмінності категорій конкурентоспроможності підприємств
і конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили як об'єктів управління**

| Критерії | Конкурентоспроможність підприємства | Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили |
|--|--|---|
| 1. Вибір лідера | За сферою бізнесу | За регіональною ознакою, за рядом професій (без акценту на сферу бізнесу) |
| 2. Орієнтовний ринок | Конкретний сегмент зовнішнього середовища | Різноманітні сегменти зовнішнього і внутрішнього середовища |
| 3. Оцінка рівня конкурентоспроможності | Сфера споживання (експлуатації) товару, інвестори, кредитори, теперішні і потенційні працівники, реальні і потенційні конкуренти | Внутрішньофірмовий і зовнішній (регіональний) ринок робочої сили, інвестори, кредитори, реальні і потенційні конкуренти |

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню стратегічних і тактичних питань управління персоналом (з позицій побудови конкурентоспроможної системи винагород, додаткових пільг і гарантій для реальних і потенційних працівників, створення нових і модернізації діючих робочих місць) стосуються дослідження відомих зарубіжних і вітчизняних вчених: М.Десаї, А.Сен, М.уль-Хак, С.Г.Беляєв, Д.П.Богиня, В.Вебер, А.Волгін, М.Грачов, О.А.Грішнова, В.М.Данюк, В.А.Дятлов, А.П.Єгоршин, А.Я.Кібанов, А.М.Колот, В.І.Кошкін, І.Д.Крижко, М.М.Мартиненко, Є.В.Маслов, М.Маусов, Р.Марр, Дж.Мілкович, Я.Монден, Дж.Обер-Кріє, І.Л.Петрова, В.А.Савченко, В.А.Стец., Н.П.Тарнавська, В.В.Травін, Й.Хентце, С.В.Шекшня, Г.Шмідт, Г.В.Щокін та інші. Однак проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили досліджена мало. Нами проаналізовані публікації стосовно окремих аспектів конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили Б.М.Генкіна [1, с.345–353], Є.В.Маслова [2, с.21; 150; 152], М.А. Окландера [3, с.73–74; 4, с.113–137], конкурентоспроможності робочої сили – Д.П.Богині [5, с.438–439], конкурентоспроможності колективу – Г.Колеснікова [6, с.25], конкурентоспроможності персоналу, конкурентоспроможності працівників – В.А.Савченка [7, с.16–29], конкурентних переваг персоналу Р.А.Фатхутдінова [8, с.120–131], однак цілісне дослідження цієї проблеми відсутнє.

Проблему управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили можна успішно вирішити за умови розробки і реалізації науково обгрунтованої стратегії діяльності і, насамперед, її складової частини – стратегії управління персоналом підприємства. Розв'язання згаданих проблем можливе на основі реалізації нових, нетрадиційних підходів в управлінні. П.Друкер наголошує: “Ніде в менеджменті традиційні базові уявлення не вкорінилися так міцно, ... як у сфері управління кадрами. В жодній іншій галузі менеджменту базові уявлення не є у такому кричущому протиріччі з реальністю і не є такими непродуктивними” [9, с. 34].

Вирішенню цілої низки питань управління персоналом, зокрема й забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, сприятиме вироблення і впровадження в управлінську практику маркетингового підходу. Маркетинг персоналу – порівняно нове поняття у системі управління персоналом, а його методологія базується на загальних положеннях теорії маркетингу. Однак специфікою маркетингу персоналу є наявність як об'єкта дослідження трудового потенціалу підприємства з певним набором знань, компетенцій, навичок і умінь для досягнення визначених завдань. Це зумовлює вищий, ніж в інших сферах маркетингу, рівень невизначеності прогностичних оцінок і значний вплив суб'єктивного чинника. Поряд з тим доводиться констатувати, що теоретичні і прикладні аспекти маркетингу персоналу не знайшли належного відображення у дослідженнях вітчизняних науковців. Серед найвідоміших в СНД розробок з маркетингу персоналу виділимо праці Д.Захарова, М.Шалушкіна і Г.Конової, які досліджують окремі аспекти цієї проблеми, однак комплексні дослідження у цій сфері відсутні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є критичний аналіз і узагальнення теоретичних положень з проблем маркетингу персоналу і формулювання основних вимог до побудови системи маркетингу персоналу як пріоритетної складової системи стратегічного управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

Виклад основного матеріалу. Під конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили ми розуміємо його здатність бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретною людиною (реальним або потенційним працівником) на підставі створення оптимального набору вигод для персоналу з урахуванням можливостей формувати і розвивати свій потенціал, сумістивши очікування підприємства з власними.

Зважаючи на сучасну концепцію людського розвитку, нами запропонований новий підхід, який полягає у зміні акцентів і пріоритетів розвитку. Запропонована концепція передбачає побудову всієї системи господарювання з урахуванням пріоритетів людини: на макрорівні ця ідея реалізується в переорієнтації на розвиток людського капіталу, на відміну від збільшення ВВП на душу населення. На мікрорівні дохід не повинен розглядатися як мета діяльності (як це передбачається традиційними концепціями стратегічного управління та процедурами побудови ієрархії цілей); нами він розглядається як засіб підвищення якості життя, розвитку особистості, формування способу життя відповідно до уявлень і сподівань людини у світлі розширення вибору особистості у побудові свого теперішнього і майбутнього життя. Принциповим у запропонованому нами підході є забезпечення випереджувального розвитку людського потенціалу для гармонізації соціального і економічного ефектів діяльності, а також наповнення новим змістом праці. Агресивне конкурентне середовище все частіше ставить проблему не розширення ринків, а їх зміну або ж створення нових, тому з погляду на стратегію розвитку персоналу необхідно ставити питання про випереджувальний його розвиток, орієнтований на прогностичні оцінки нових потреб та ринків.

Систему маркетингу як основи стратегічного управління персоналом підприємства пропонуємо будувати, враховуючи складність, ієрархічність і багатоаспектність категорії конкурентоспроможності. Н.П. Тарнавська пропонує будувати систему управління персоналом підприємств не лише з аспекту ефективного задоволення потреб споживачів, в її комплексного вирішення соціальних проблем (конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили), природних проблем (екологічна безпека і раціональне використання ресурсів), економічних проблем (забезпечення стабільності розвитку) [10, с. 209].

Реалізація запропонованого підходу передбачає вироблення системи маркетингу персоналу, під якою ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних принципів, функцій, методів і заходів, реалізація яких створює об'єднане потужне зусилля для співпраці є персоналом (зокрема й потенційним) як клієнтурою підприємства. Впровадження такої системи в управлінську практику дасть змогу створити інформаційну базу для формування єдиного потоку знань, компетенцій, навичок та умінь персоналу для ефективного функціонування підприємства на ринку.

Реалізація принципів маркетингу при формуванні механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили у нашій інтерпретації дасть можливість: здійснити ґрунтовний аналіз макро- і мікросередовища діяльності підприємства на ринку робочої сили; дослідити формування і реалізацію стратегій управління персоналом вітчизняних підприємств на базі відомих концепцій та з урахуванням передового зарубіжного досвіду; виробити методіку оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили і на підставі цього визначити рейтинг підприємств; сформувати конкретні рекомендації щодо створення орієнтованого на людину трудового середовища на основі превентивної системи управління персоналом; виробити рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення та інформаційної бази управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

Система маркетингу персоналу підприємства повинна передбачати:

- багаторівневості досліджень;
- адекватності показників аналізу, оцінки і прогнозування;
- охоплення усіх функціональних сфер діяльності;
- узгодженості з органами місцевої влади.

1. Система маркетингу персоналу повинна передбачати багаторівневість досліджень. Реалізація такої вимоги дасть можливість вивчити проблему в комплексі: на макро- і мікрорівнях, на регіональному рівні, а також всередині підприємства (внутрішній маркетинг персоналу). Маркетингові дослідження повинні охоплювати питання формування і механізмів реалізації державної кадрової політики, її взаємозв'язки і узгодженість з демографічною, міграційною та інноваційною політикою держави, а також політикою галузевих профспілок, основними макроекономічними показниками розвитку економіки. Щоб створити базу для побудови довгострокової стратегії, що має превентивний характер, маркетингові дослідження ринку робочої сили повинні бути зосередженими, насамперед, на таких тенденціях: інтернаціоналізація і глобалізація економіки, що зумовлює формування особливостей ринку робочої сили і оцінки конкурентоспроможності підприємств на цьому ринку; посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, що робить однією з пріоритетних проблем формування систем управління кваліфікацією і компетенцією персоналу; постійне вивільнення робочої сили і наявність значної кількості людей, що шукають роботу; вплив робочої сили у продуктивному віці за кордон.

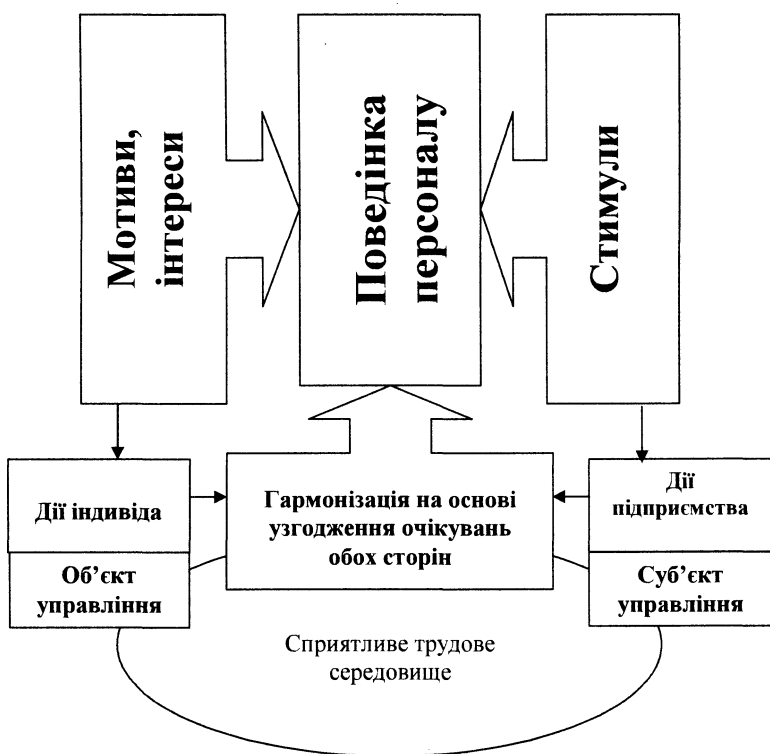
2. Нами розглянуті фрагментарні дослідження і пропозиції окремих науковців, які сформулювали ряд показників і обґрунтували доцільність їх використання (або використали відомі, традиційні) для оцінки окремих аспектів конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили. Найвдалішим, хоча й обмеженим, на наш погляд, є набір показників для оцінки становища підприємства на ринку робочої сили, запропонований Г.А.Кононовою [1, с.350–351]. Аналізуючи запропонований набір показників оцінки становища підприємства на ринку робочої сили, можна сформулювати певні зауваження і зробити висновок, що зазначені показники не відповідають вимогам комплексності і системності (зокрема, не охоплюють усіх аспектів конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, мають фрагментарний характер, не є рівноцінними і однопорядковими), а також не всі з них придатні для використання через відсутність кількісного виразу та недостатність інформаційного забезпечення. У ряді публікацій, що стосуються вирішення інших аспектів управління персоналом, можна виокремити ряд критеріїв і показників, які доцільно включити до системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. Окремі з вибраних нами для подальших досліджень показників конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили ряд фахівців зараховують до індикаторів рівня демократії на підприємстві і соціальної відповідальності (задоволення робочим місцем, плинність робочої сили, мікроклімат на підприємстві, страйки або фінансові витрати на покращання умов праці) [11, с. 32]. Таке тлумачення, з нашого погляду, не суперечить сформульованій нами концепції, однак потребує істотного доповнення і вироблення методів узагальнення.

Нами сформований набір показників, які, на наш погляд, певною мірою характеризують конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили: конкурентоспроможність заробітної платні, показники ротації працівників, рівень укомплектування підприємства різними категоріями персоналу, розмір інвестицій в персонал, розміри і структура пільг, якість трудових ресурсів підприємства, рівень якості продукції, зручність розташування підприємства, умови та безпека праці, кількість створених (скорочених) робочих місць, участь персоналу в діяльності підприємства, можливість просування по службі, рівень юридичної захищеності працівників, стаж роботи різних категорій персоналу на підприємстві, рівень внутрішньоорганізаційної мобільності, кількість працівників, що пройшли навчання та інші види підготовки і перепідготовки, кількість та структура вакансій.

3. Окремі науковці здійснили спробу сформувати маркетинг-мікс персоналу. Так, В. Трілленберг вважає, що маркетинг персоналу передбачає пошук оптимальних співвідношень з позицій фізичної і розумової віддачі кожного працівника, його витрат і внеску в прибуток фірми, а також між залученням і вивільненням кадрів і структурними змінами у використанні кадрів всередині фірми [12, с.52]. На думку цього науковця, маркетинг-мікс охоплює три сторони: соціальну (закони і угоди з профспілками), технічну (залучення кадрів, структурні зміни, вивільнення кадрів) і фінансову (витрати, прибуток з фізичної віддачі, прибуток з розумової віддачі). Погоджуючись загалом з таким підходом, підкреслимо доцільність розчленування фінансового блока з виділенням витрат на інвестування в персонал як основний ресурс підприємства у самостійний блок.

Наші дослідження показали, що здебільшого до інвестицій у персонал зараховують фонд оплати праці, витрати на добір персоналу, а також витрати на додаткове навчання і підвищення кваліфікації. Однак ряд дослідників підкреслює, що поняття “інвестиції у персонал” є значно ширшим, і такі інвестиції, крім названих витрат, повинні включати: вкладення в розвиток корпоративних традицій, малобюджетні форми стимулювання персоналу, кредитна політика стосовно персоналу, витрати на підтримку сімей працівників і пенсіонерів, які пішли на відпочинок з підприємства, витрати на створення династій працівників. Звичайно, такі витрати доцільно враховувати при обліку і плануванні інвестицій в персонал, однак не всі з них можна однозначно трактувати, формалізувати і забезпечити кількісне вираження.

4. Для забезпечення комплексності маркетингових досліджень підприємства повинні співпрацювати зі службами зайнятості. Для забезпечення зацікавлених користувачів інформацією про конкурентоспроможність підприємств регіону на ринку робочої сили служби зайнятості населення також повинні виконувати відповідні маркетингові дослідження і надавати інформацію як організаціям, так і приватним особам за відповідну платню. Це створило б умови для удосконалення науково-методичного і технічного оснащення зазначених служб. У наших дослідженнях ми обґрунтували необхідність забезпечення формування і функціонування системи моніторингу ринку робочої сили з акцентом на аналізі рівня дефіцитності професій, рівня доходів різних категорій персоналу на підприємствах різної галузевої належності в регіоні, створення нових робочих місць тощо [13, с.486]. Для забезпечення зацікавлених користувачів необхідною інформацією про конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили і формування необхідного банку даних центри зайнятості повинні виконувати постійне анкетування усіх, хто звертається до цих органів (безробітних, потенційних безробітних, незадоволених рівнем конкурентоспроможності своїх підприємств на ринку робочої сили тощо). Звичайно, ці анкети не матимуть бажаної глибини дослідження і деталізації через недостатній рівень наукових і методичних розробок з певної проблеми та різний рівень освіти і компетентності осіб, що звертаються до центрів зайнятості. Нами розроблений і запропонований до використання Тернопільським центром зайнятості варіант анкети для опитування приватних осіб, що звертаються до цієї установи, для створення системи моніторингу конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили.



Підхід до формування сприятливого трудового середовища

Доступ до такої інформації дасть можливість, з одного боку, залучити до конкурентоспроможних підприємств кваліфіковані трудові ресурси, а іншим підприємствам – виробляти стратегічні заходи для удосконалення системи винагород, формування соціальних гарантій тощо.

Отже, маркетинг персоналу має стати пріоритетною складовою системи стратегічного управління персоналом, яка покликана забезпечити конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили.

Реалізація зазначених ідей на підприємстві дасть змогу сформувати сприятливе трудове середовище, яке ми формуємо як сукупність економічних і соціальних умов праці, стану організаційної культури, соціально-психологічного клімату на підприємстві, сформованих під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього щодо підприємства ринків робочої сили, які формують якість життя, зокрема можливості розвитку працівника як професіонала і особистості (див. рисунок).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження повинні спрямовуватися на пошук методів адекватної кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили, прогнозування темпів випереджувального розвитку персоналу з урахуванням життєвого циклу продукції та динаміки зовнішнього середовища, а також планування оптимального розміру інвестицій в персонал з метою його випереджувального розвитку.

1. *Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б.М.Генкин, Г.А.Кононова, В.И.Кочетков и др., Под ред. Б.М.Генкина. – М., 1996.* 2. *Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова. – М., , 2000.* 3. *Окландер М. Концепция логистики и управление персоналом // Персонал. – 1998. – №6. – С.73–75.* 4. *Окландер М.А. Контуры экономической логистики. – К., 2000.* 5. *Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили: її сутність та розвиток в ринковій економіці // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Наукові доповіді. Т.2. – К., 2000. – С.438–446.* 6. *Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту // Вісник ТАНГ. – 2002. – №7/4. – С.23–26.* 7. *Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К., 2002.* 8. *Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М., 2001.* 9. *Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2001.* 10. *Тарнавська Н.П. Методологічні і методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2000. – №2–3 (9–10). – С.208–211.* 11. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р.Марра, Г.Шмидта. – М., 1997.* 12. *Трілленберг В. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль, 2000.* 13. *Кондрацька Л. Взаємозв'язок стратегій розвитку підприємства і персоналу // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Т.2. – К., 2000. – С.484–487.*